



# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE CRM**

**ALEXANDRE ROLO DOS SANTOS**



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

SETEMBRO - 2012

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE CRM

ALEXANDRE ROLO DOS SANTOS

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR PEDRO ISAIAS

## Resumo

Apesar de se notar uma redução do investimento por parte das empresas Portuguesas nos últimos anos, a área de venda de *software* de *customer relationship management* tem vindo a aumentar. Este interesse neste tipo de *software* pode ser explicado pela necessidade cada vez mais sentida por parte das empresas em conhecerem os seus clientes, de forma a poderem melhorar as suas cotas de mercado e a sua lucratividade com cada cliente. No entanto, existe uma clara dificuldade das empresas em rentabilizar o investimento feito em *software* deste tipo, sendo que existem muitas causas para o facto de grande parte das empresas não ter uma percepção que o seu sistema de CRM traz as mais-valias esperadas. Neste contexto, neste estudo será feita uma observação da utilização de sistemas CRM, com o objectivo de inventariação de métodos existentes para avaliar sistemas de CRM e determinação da sua eficiência. As questões de investigação foram definidas como as seguintes: Quais os métodos existentes de avaliação de sistemas de CRM? E qual a eficiência desses métodos?

Efectuou-se a elaboração de um modelo de avaliação integrado que contemplasse diferentes aspectos dos modelos inventariados previamente. Para a realização deste trabalho, para além da revisão bibliográfica, foi efectuada uma pesquisa e análise dos modelos existentes, determinando a sua eficiência através de um inquérito a duas organizações que utilizassem estes sistemas, tendo por base entrevistas semiestruturadas.

A maior contribuição da tese é a proposta de uma lista de indicadores fulcrais para a avaliação de sistemas de CRM a serem usados pelas empresas que pretendam estruturar o seu processo de avaliação.

**Palavras-chave:** Customer Relationship Management, Métodos, Avaliação, Análise

## **Abstract**

Although you notice a reduction in investment by Portuguese companies in recent years, the sales area of customer relationship management software has increased. The interest in this type of software can be explained by the increasing need felt by companies in understanding their clients so that they can improve their market shares and their profitability with each customer. However, there is a clear difficulty felt by companies to monetize their investment in software of this type, and there are many causes for the fact that most companies do not have a perception that their CRM system brings the expected gains. In this context, this study will make an observation of the use of CRM systems, with the purpose of inventorying existing methods for evaluating CRM systems and determining their efficiency. The research questions were defined as the following: What are the existing methods for evaluating CRM systems? And what is the efficiency of these methods?

An integrated assessment model that addresses different aspects of the models previously inventoried was made. For this work, in addition to an extensive review of literature regarding this topic, a survey was conducted in order to analyze existing models and determining their efficiency via a survey, based on semi-structured interviews, of two organizations that use CRM systems.

The major contribution of this thesis is the proposal of a list of key indicators for evaluating CRM systems to be used by companies who wish to structure their process evaluation.

**Key Words:** Customer Relationship Management, Methods, Evaluation, Analysis

## **Lista de Acrónimos**

CRM – Customer Relationship Management

ACRM – Analytic Customer Relationship Management

OCRM – Operational Customer Relationship Management

TI – Tecnologia da Informação

# Índice

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1 Contexto .....	5
1.2 Objetivo da Investigação.....	5
1.3 Estrutura da Tese.....	6
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 Customer Relationship Management .....	7
2.1.1 Objectivo do Capítulo .....	7
2.1.2 Definição .....	7
2.1.3 Componentes.....	9
2.1.4 Fases da vida do relacionamento empresa/cliente .....	10
2.1.5 Tecnologias CRM existentes .....	12
2.1.5.1 CRM Técnico .....	13
2.1.5.1.1 CRM Operacional .....	13
2.1.5.1.2 CRM Analítico.....	13
2.1.5.1.3 Relação entre CRM analítico e operacional.....	15
2.1.5.2 CRM Colaborativo.....	16
2.2 A Visão das Empresas sobre os Sistemas de CRM .....	17
2.2.1 Benefícios da utilização de sistemas de CRM .....	17
2.2.2 Implementação de sistemas de CRM.....	19
2.2.2.1 Metodologias para implementação de sistemas de CRM .....	21
2.2.2.2 Conceito de sucesso de uma implementação .....	22
2.2.2.3 Factores de sucesso .....	23

2.3 Métodos de avaliação de sistemas CRM .....	24
<b>3. ESTUDO EMPÍRICO .....</b>	<b>28</b>
3.1 Metodologia .....	28
3.2 Estudo de Caso Múltiplo.....	29
3.2.1 Empresa Alfa .....	29
3.2.1.1 Características .....	29
3.2.1.2 Sistemas de CRM e a empresa Alfa.....	30
3.2.1.3 Análise do Sistema de CRM .....	31
3.2.2 Empresa Beta .....	33
3.2.2.1 Características .....	33
3.2.2.2 Sistemas de CRM e a empresa Beta .....	33
3.2.2.3 Análise dos Sistemas de CRM.....	35
3.2.3 Conclusão.....	36
3.3 Proposta de Indicadores .....	37
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>38</b>
4.1 Implicações do Estudo .....	38
4.2 Limitações do Estudo.....	39
4.3 Futuras Pesquisas .....	40
Bibliografia .....	41
Anexo - Guião de Entrevistas .....	46

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Estratégias nas várias fases do CRM.....	10
Tabela 2: Comparação de metodologias de implementação de CRM.....	21
Tabela 3: Métricas para avaliação de sistemas de CRM .....	25
Tabela 4: Indicadores base para avaliação de CRM. ....	37



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Arquitectura do CRM técnico.....	16
Figura 2: Implementação Efectiva de CRM: Elementos Chave .....	20

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contexto**

O Customer Relationship Management (de agora em diante designado CRM) tem sido reconhecido como uma ferramenta importante para gerir, manter e potencializar as relações entre a empresa e os seus clientes para que sejam mais satisfatórias e rentáveis para ambas as partes (Zablah et. al, 2004). As empresas portuguesas nos últimos anos, e apesar da crise económica vivida desde 2008, têm apostado cada vez mais nestas ferramentas, sendo neste momento um dos mercados de software em maior crescimento no nosso país (IDC Portugal, 2009). No entanto, dificuldades de rentabilização deste tipo de sistemas são bastante sentidas por várias empresas que investem neles, e as suas causas são várias e nem sempre de generalização fácil (Thomson S., 2006).

## **1.2 Objetivo da Investigação**

Neste contexto, neste estudo será feita uma observação da implementação de sistemas CRM, com o objectivo de inventariação de métodos existentes para avaliar sistemas de CRM e determinação da sua eficiência.

As questões de investigação do trabalho são as seguintes:

- Quais os métodos existentes de avaliação de sistemas de CRM?
- E qual a eficiência desses métodos?

Após essa fase pretende-se a elaboração de um modelo de avaliação integrado que contemple diferentes aspectos dos modelos inventariados previamente. Para a realização deste trabalho, para além

da revisão bibliográfica, será efectuada uma pesquisa e análise dos modelos existentes e determinação da sua eficiência através por exemplo de um inquérito a organizações que usem estes sistemas, tendo por base entrevistas semiestruturadas. Posteriormente deverá ser criado o referido modelo, sendo que este modelo será baseado nas conclusões obtidas através da pesquisa.

### **1.3 Estrutura da Tese**

Esta tese é composta por três partes: o referencial teórico, o estudo empírico e a conclusão.

Na parte do referencial teórico é feita uma revisão da literatura relevante para esta tese, de forma a enquadrar os resultados obtidos com o conhecimento existente actualmente sobre os temas explorados.

Na segunda parte, respeitante ao estudo empírico serão analisados os casos de duas empresas, utilizadoras de sistemas de CRM, e sobre as quais foram recolhidas informações através de entrevistas e de pesquisas a informação disponível ao público.

Na terceira parte será resumido o estudo, discutindo-se as implicações dos resultados obtidos, as limitações do mesmo e serão feitas recomendações para futuros estudos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Customer Relationship Management**

#### **2.1.1 OBJECTIVO DO CAPITULO**

Este capítulo serve para que seja feita uma análise sobre o tipo de sistemas sobre o qual esta tese se baseia: os sistemas de CRM. Esta análise permitirá perceber o que é um sistema de CRM, qual a sua utilidade dentro de uma organização, quais os elementos que compõem um sistema com estas características e que tipos de sistemas de CRM é que existem actualmente ao dispor das organizações.

#### **2.1.2 DEFINIÇÃO**

O conceito de CRM sendo muito fragmentado, tem significados diferentes para pessoas diferentes (McKie, 2000), é portanto natural que as definições dadas a CRM, e a complexidade das mesmas, tenham variado ao longo dos anos. Existem 5 perspectivas dominantes sobre CRM (Zablah et al., 2004): A perspectiva de melhoria de processos, a perspectiva estratégica da organização, a perspectiva filosófica da organização, capacidade de adaptação da organização e finalmente a perspectiva tecnológica. O facto de não existir um consenso alargado sobre CRM, demonstra bem a abrangência e complexidade deste tipo de sistemas (McKie, 2000).

CRM evoluiu a partir do conceito de Marketing Relacional, que é baseado na ideia de quanto mais feliz um cliente estiver com uma relação, maior a probabilidade de manter a relação com a organização (Light B., 2001). A partir desta ideia nasceram várias definições como a que definiu CRM

como a abordagem de gestão que envolve identificar, atrair, desenvolver e manter com sucesso relações com os clientes ao longo do tempo de forma a aumentar a retenção de clientes lucrativos (Bradshaw, 2001). Esta noção de que nem todos os clientes têm o mesmo valor para a companhia, e que só interessa à empresa ter relações de negócio com certo tipo de clientes, é muito realçada por vários autores, e posta em prática por um grande número de empresas nos mais diversos sectores (ex: sector financeiro e de telecomunicações). Sistemas CRM implantados com sucesso requerem conseguir atrair e manter clientes economicamente valiosos, repelindo e eliminando simultaneamente os clientes sem valor económico, substituindo a aproximação orientada para as transacções e proporcionando à empresa maiores lucros (Fjermestad et. al, 2003). A retenção de clientes é geralmente uma das grandes metas das empresas que investem em projectos de CRM, e segundo (Payne et. al. 1999) correctamente, pois existe uma correlação entre os lucros de uma empresa e a sua capacidade de reter clientes. Uma empresa geralmente possui, três tipos de clientes; o primeiro grupo é composto por clientes muito leais e lucrativos, o segundo grupo (o grupo mais alargado) é um grupo que demonstra boa rentabilidade e mais potencial de crescimento tanto em termos de receitas como de lealdade à marca, e finalmente o terceiro grupo que apesar de poder ser marginalmente lucrativo a despesa e esforço que a empresa teria de fazer para o tornar mais rentável não se mostram viáveis para que seja feito por parte da empresa um investimento neste grupo de clientes (Light B., 2001). O grupo alvo dos sistemas de CRM é o segundo grupo, que sendo o grupo com maior capacidade de crescimento é o que potencia mais a utilidade dos sistemas de CRM e os torna mais facilmente rentáveis para a organização (Newell F., 2000). No entanto, e apesar de CRM englobar o marketing relacional, a noção de CRM é bastante mais abrangente; pois CRM procura não só atrair e manter clientes economicamente valiosos, como também tornar a relação entre estes e a empresa mais lucrativa (A.R. Zablah et al., 2004).

Houve uma evolução nas definições dadas ao CRM, e neste momento é descrito de uma forma mais abrangente, as definições focando-se não só na quantidade de clientes que as empresas conseguem através destes sistemas, como também na qualidade destas relações, pois o CRM permite à empresa

fornecer um serviço mais personalizado e eficaz ao cliente, o que por sua vez trará grandes benefícios (Payne et. al., 1999). É muito importante notar a importância das tecnologias para o CRM, notavelmente do *Data Warehouse* e de base de dados (Sandoe et al. 2001), que permitem às empresas a análise e tratamento dos dados de milhares de clientes de uma forma rápida e eficaz. No entanto esta implantação de sistemas tecnológicos de CRM é muitas vezes erradamente igualada pelas empresas, à implementação do sistema CRM global, existindo muitas empresas que vêem o sistema CRM como um problema tecnológico, quando na realidade CRM é muito mais abrangente e assume várias dimensões (processos, estratégia, filosofia, capacidade e tecnologia) como referenciado pela já citada pesquisa de (Zablah et al., 2004). A simples instalação de um sistema tecnológico de CRM na empresa por si só, estará longe de garantir o sucesso do sistema e a obtenção dos objectivos definidos aquando da sua aquisição (Zablah et. al., 2004).

### 2.1.3 COMPONENTES

Na literatura existe uma grande disparidade de definições do que é um sistema de CRM e de qual a sua abrangência e função dentro de uma organização; no entanto existe um consenso muito alargado em relação à sua composição (Mendoza et. al., 2007). Um sistema de CRM tem três componentes principais: as pessoas, os processos e a tecnologia (Farnaz et. al., 2010; Mendoza et. Al., 2007; Almoitari, 2007).

- **Pessoas:** São um factor chave na implementação e operação de um sistema de CRM. Considera-se por pessoas os funcionários da empresa e os seus clientes. É facilmente perceptível o porquê destes componentes serem fulcrais no desenvolver de um projecto de CRM; um sistema de CRM é um sistema que é desenvolvido com base nos clientes de forma à organização tirar partido comercial de dados que tenha sobre eles, e é um sistema que é desenvolvido por pessoas, não apenas de forma

técnica mas também conceptual e estratégica, e que necessita do empenho destas para uma implementação de sucesso.

- **Processos:** O sucesso de uma implementação necessita de uma mudança de processos dentro da empresa, sendo que esta tem de adoptar uma postura mais focada no cliente. Os processos que devem ser revistos aquando da implementação de um sistema de CRM são todos os processos que têm no cliente um dos seus intervenientes directos ou indirectos, especialmente nas áreas de marketing, vendas e serviços.
- **Tecnologia:** A tecnologia é o facilitador de um sistema de CRM e que lhe permite ganhar escala e eficiência de forma a responder às necessidades e desafios das empresas actuais, sendo que sem este componente o esforço a ser dispendido pelas empresas, especialmente empresas de maior dimensão, para obter os benefícios de um sistema de CRM seria demasiado grande para a sua viabilidade ser sequer equacionada. Existem várias soluções tecnológicas para sistemas de CRM no mercado, e é importante para as empresas fazerem uma adequação correcta da tecnologia às necessidades de CRM identificadas.

#### **2.1.4 FASES DA VIDA DO RELACIONAMENTO EMPRESA/CLIENTE**

Sendo os sistemas CRM baseados no conceito de marketing relacional é importante para a empresa ter a percepção que o seu relacionamento com o cliente não é estático e vai evoluindo à medida que o tempo passa e ligações são criadas. Quando uma empresa possui uma grande maturidade de processos CRM, tem a capacidade de ajustar as suas interacções com os seus clientes em função da

fase da vida do relacionamento que possui com o cliente (Zeithaml et. al.; 2001) e (Reinartz et. al., 2004), retirando daí diversos benefícios.

As fases da vida do relacionamento da empresa com o cliente (Kalakota et al, 1999):

- **Adquirir novos clientes:** De forma a conseguir atrair novos clientes nesta fase a empresa irá usar uma estratégia de diferenciação, usando a inovação e comodidade do cliente como principais instrumentos para este efeito.
- **Aumentar as receitas com clientes existentes:** melhoramento e aprofundamento da relação com os clientes através da excelência e eficiência do serviço de vendas prestado, e da diminuição dos custos resultantes desta relação.
- **Retenção de clientes:** Adaptar a empresa às necessidades dos clientes, adoptando uma visão mais centrada no cliente. Para este efeito o uso de canais de comunicação eficientes, e a constante oferta de novos produtos assume grande importância.

Fase	Foco	Estratégias
Adquirir	Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Conveniência</li> </ul>
Melhorar	Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução custos</li> <li>• Serviço ao consumidor</li> </ul>
Reter	Adaptabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouvir os clientes</li> <li>• Novos produtos</li> </ul>

Tabela 1: Estratégias nas várias fases do CRM  
Fonte: Kalakota et. al. 1999



### 2.1.5 TECNOLOGIAS CRM EXISTENTES

CRM refere-se maioritariamente às relações *business-to-consumer*, tendo em muitas empresas, mesmo em PMEs, a tarefa de identificar e gerir milhares de clientes com valor para a empresa; o que torna muito importante para sistemas CRM a sua associação com tecnologia, que lhe fornece as ferramentas para poder lidar eficientemente com estes problemas (Light B, 2001).

No entanto esta implantação de sistemas tecnológicos CRM é muitas vezes erradamente igualada pelas empresas, à implementação do sistema CRM completo, existindo muitas empresas que vêem o sistema CRM como um problema tecnológico (Zablah et. al., 2004). Na realidade CRM é baseado no conceito de marketing relacional, que se refere a todas as actividades relacionadas com estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais com sucesso (Morgan and Hunt, 1994). A simples instalação de um sistema tecnológico de CRM na empresa por si só, estará longe de garantir o sucesso do sistema e a obtenção dos objectivos definidos aquando da sua aquisição, pois os processos do sistema podem muito facilmente não ser aproveitados pelos colaboradores da empresa, ou então ser inadequados para as necessidades reais da empresa. Ou seja, embora a tecnologia seja um componente chave de uma boa implementação de um sistema CRM, ela é apenas um meio para um fim (Kalakota et. al., 1999).

Uma arquitectura CRM é composta por sistemas operacionais, analíticos e colaborativos, de forma a atender à necessidade de abordar CRM como uma estratégia organizacional integrada, que trata tanto das operações de negócio *back office* como *front office* (Teo et. al., 2006), fazendo com que estas diferentes perspectivas de CRM se complementem mutuamente. Estes três tipos de sistemas (operacional, analítico e colaborativo) foram descritos pelo Meta Group (Kelly, 1999), e além destes tipos de sistemas também se classificam como eCRM as aplicações *Web-based* e como *wireless CRM* as aplicações wireless (Chan J., 2005).

### **2.1.5.1 CRM Técnico**

#### ***2.1.5.1.1 CRM Operacional***

O CRM operacional é o tipo de CRM que lida com os processos *front office*, ou seja com os processos que envolvem directamente os clientes (Greenberg, 2000). É um tipo de CRM que opera automatizando vendas, marketing e serviços, e portanto é muito dependente em tecnologia. Este tipo de *software* facilita bastante o contacto da empresa com os clientes, e actua em todos os processos em que a empresa entre em contacto com os clientes (Berson et al., 2000)

Características típicas deste tipo de CRM envolvendo a automatização de vendas incluem a administração de vendas, gestão de contas de clientes, gestão de performance de negócio, projecção de vendas, gestão de contacto com os clientes, análise às preferências dos clientes e à sua demografia (Greenberg, 2000). A automatização do Marketing na empresa envolve a utilização do sistema de forma a identificar tendências no mercado, informação sobre competidores directos e sobre factores macroeconómicos, de forma a melhorar a eficiência de campanhas de marketing (Chan J., 2005). A automatização de serviços, envolve a coordenação de todas as operações envolvendo uma prestação de serviços ao cliente e dos processos de suporte ao cliente (Chan J., 2005).

#### ***2.1.5.1.2 CRM Analítico***

CRM analítico é o processo de recolher e analisar informações respeitantes a interacções com clientes dentro de uma firma de forma a aumentar o valor dos clientes para a firma (W. Kamakura et. al., 2005), é portanto a parte do sistema que torna possível uma estratégica, efectiva e eficiente utilização dos dados de forma a melhorar as decisões de gestão (W. Tie, 2003). Este processo aumenta

a lealdade dos clientes, aumentando os seus custos de mudança e trazendo uma vantagem competitiva à empresa através de informações sobre as preferências dos seus clientes (W. Kamakura et. al.,2005).

Devido a esta necessidade de tratamento de uma quantidade enorme de dados, o CRM analítico é muito dependente em tecnologia, e necessita do apoio de robustas ferramentas de processamento e gestão de dados; tais como *Data Warehouse* (Goodhue et. al., 2002).

### *Data Warehouse*

Uma *Data Warehouse* é uma base de dados, cujos dados são orientados por assunto, integrados, não voláteis e históricos, criados para suportar o processo de tomada de decisão (W.H. Inmon, 1992). Uma definição mais focada na função de uma *Data Warehouse*, é a de que uma *Data Warehouse* é uma coleção de tecnologias orientadas para que os trabalhadores de informação (executivos, gestores, analistas) tomem decisões melhores e mais céleres (Jarke M. e Vassiliou Y., 1997). Desta ultima definição se pode perceber a imperatividade do uso deste tipo de tecnologia no CRM analítico (e portanto em qualquer sistema de CRM), pois sem ela não seria possível obter um acesso rápido e eficaz aos dados de forma a poder fazer uma utilização estratégica, efectiva e eficiente (Jarke M. e Vassiliou Y., 1997).

Portanto, possuir uma *Data Warehouse* é uma das chaves de qualquer implementação correcta de um sistema CRM, e sem esta tecnologia não seria possível uma utilização eficaz do sistema, pois não existiria nenhuma fonte principal de informação para tratada pelo sistema (Todman C.,2001).

## Data Mining

O termo *Data Mining* refere-se à extração de conhecimento de grandes quantidades de dados (Han J. e Kamber M., 2006), tenta encontrar correlações escondidas nos dados através da extracção, conversão, análise e modelação de enormes quantidades de transacções em bases de dados de negócios (Tie W., 2003). O objectivo do *Data Mining* dentro de um sistema de CRM é de melhorar o conhecimento da empresa sobre o cliente, tornando possível através de dados do passado prever o comportamento futuro dos clientes da organização; isto torna possível aumentar a qualidade do atendimento ao cliente e aumentar as receitas com os clientes através de vendas e estratégias mais direccionadas às reais necessidades e preferências dos clientes (Tie W., 2003).

### **2.1.5.1.3 Relação entre CRM analítico e operacional**

Como se pode ver na figura 2 em baixo, o CRM operacional e analítico fazem um círculo de feedback que nunca acaba. O OCRM fornece continuamente dados operacionais ao ACRM, e este fornece continuamente *customer intelligence* (informações sobre os clientes tratadas e prontas a ser usadas em benefício da empresa) ao OCRM. Esta ideia é demonstrada em baixo na figura 1.

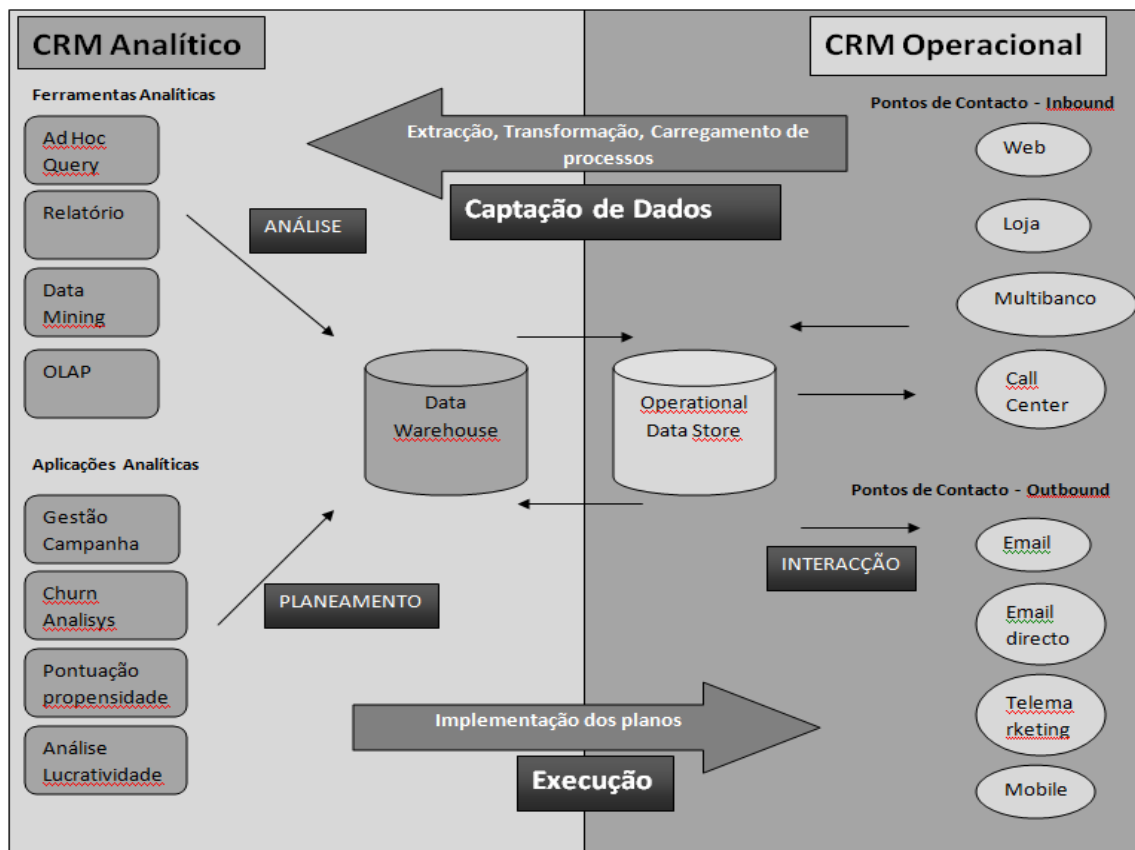


Figura 1: Arquitectura do CRM técnico  
Fonte: Adaptado de Goodhue et. al., 2002

### 2.1.5.2 CRM Colaborativo

O CRM colaborativo está focado na gestão dos canais de comunicação entre a empresa e os clientes e fornecedores. Envolve decisões sobre a correcta combinação de canais e de como manter uma visão única, oferecendo uma experiencia consistente ao cliente/fornecedor através de todos os canais (os vários canais estão representados na figura 2) em que este entra em contacto com a empresa (Schellong A., 2005). Este tipo de CRM é uma extensão das aplicações de CRM tradicionais, baseando se maioritariamente na gestão dos relacionamentos da empresa. Para este tipo de CRM os canais electrónicos são os mais atractivos pois permitem aos clientes servirem se a eles próprios, potenciando

a celeridade de resposta e a diminuição de custos (pessoal, administrativos, burocracia) para a empresa (Schellong A., 2005).

## **2.2 A Visão das Empresas sobre os Sistemas de CRM**

### **2.2.1 BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE CRM**

A percepção da utilidade do que é um sistema de CRM tem evoluído ao longo dos anos, tendo passado da percepção de que CRM são sistemas que se justificam apenas para companhias de grande dimensão, para actualmente serem sistemas em que pequenas e médias empresas têm investido consideravelmente ao longo dos últimos anos, tendo o mercado crescido entre 7% e 10% ao longo dos últimos anos em Portugal (IDC Portugal, 2009). Será expectável que este crescimento se mantenha por vários anos visto que muitas PME's só avançam para projectos de CRM depois de terminados e consolidados os seus investimentos em sistemas ERP; fase de implementação de sistemas de TI que muitas empresas apenas agora estão a alcançar (Monteiro, 2009).

A maior parte das indústrias possuem mercados muito competitivos, em que PME's têm de competir com empresas de maior dimensão, tanto nacionais como internacionais, e portanto logicamente precisam de ganhar o seu espaço no mercado através de estratégias que lhes permitam ganhar alguma vantagem competitiva e assegurar a sua cota de mercado (Light B., 2001). Uma das várias formas das empresas conseguirem este objectivo é através do investimento em sistemas de CRM, que quando bem enquadrados dentro da estratégia da empresa trazem vários benefícios para a mesma, e que se propõem a cumprir vários objectivos (Goodhue et. Al., 2006):

- **Aumento da Retenção de Clientes:**

A retenção de clientes é um dos principais objectivos de qualquer empresa ao investir num sistema de CRM, pois permite à empresa aumentar os seus lucros, sendo mais eficiente manter uma relação existente com um cliente que criar uma nova (Payne et.al., 1999) e (Reichheld, 1996). Esta maior capacidade por parte da empresa advém da maior rapidez de resposta e do maior conhecimento do cliente por parte da empresa, e têm um impacto positivo na satisfação do mesmo, aumentando a probabilidade do mesmo se manter fiel à empresa.

- **Aumento das receitas:**

O facto de a empresa ter um conhecimento mais aprofundado de cada cliente, permite-lhe identificar novas oportunidades de negócio. O aumento de receitas que um sistema de CRM proporciona pode ser gerado de várias formas, como por exemplo através de uma melhor adequação da oferta ao cliente, pondo à disposição do cliente, sem esforço para o mesmo, um diverso leque de produtos que se adequam ao perfil de consumo que a empresa tem do cliente. O facto de a empresa ter a capacidade de se dedicar mais aos seus clientes lucrativos pode ter um impacto significativo nas suas receitas; tal como o facto de a empresa conseguir consolidar-se no mercado garantindo uma maior fidelidade por parte dos seus clientes existentes e conseguindo atrair novos clientes (Payne et.al., 1999).

- **Diminuição de custos de vendas e serviços:**

Outra possível vantagem obtida através de sistemas de CRM é a diminuição de custos associados a determinadas vendas e serviços prestados aos clientes. A implementação de um sistema de CRM numa empresa muitas vezes significa que a mesma terá de mudar processos existentes, tornando-os mais eficientes e efectivos, aproximando a empresa do cliente, e diminuindo os custos associados a estes processos (Goodhue et. al., 2006). Para pequenas e médias empresas, que geralmente têm recursos financeiros e humanos reduzidos, esta automatização e aceleração de processos torna-se muito

importante pois assumem um maior peso relativo dentro da empresa, permitindo à mesma ter processos melhorados com custos inferiores (Peppard J., 2000).

- **Visão estratégica da empresa**

Ao perceber melhor os seus clientes através de sistemas CRM as empresas que investem nestes sistemas poderão ter uma percepção mais correcta do caminho que a empresa deve percorrer, permitindo aos gestores tomar decisões mais informadas sobre estratégias de mercado a serem utilizadas, e de como a empresa poderá alocar os seus recursos para que seja possível uma rentabilização máxima dos mesmos (Light B., 2001). Segundo (Peppard J., 2000), o CRM é crítico para o desenho do produto, para a inovação de serviço, para fornecer uma única e consolidada visão do cliente e para calcular o valor da relação do cliente com a empresa; ora este conhecimento aprofundado que a empresa tem do cliente permite aos seus gestores ter uma visão para a empresa mais ajustada à realidade em que ela se insere.

### **2.2.2 IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE CRM**

Nesta secção irá se analisar a realidade da implementação de sistemas de CRM em organizações. A fase de implementação de um sistema de CRM é uma fase fulcral para que o sistema atinja os objectivos propostos aquando do seu planeamento, e é uma fase com um grau de complexidade enorme, sendo que cada implementação tem detalhes específicos que são únicos para cada organização em particular (Kalakota et. al., 2004).



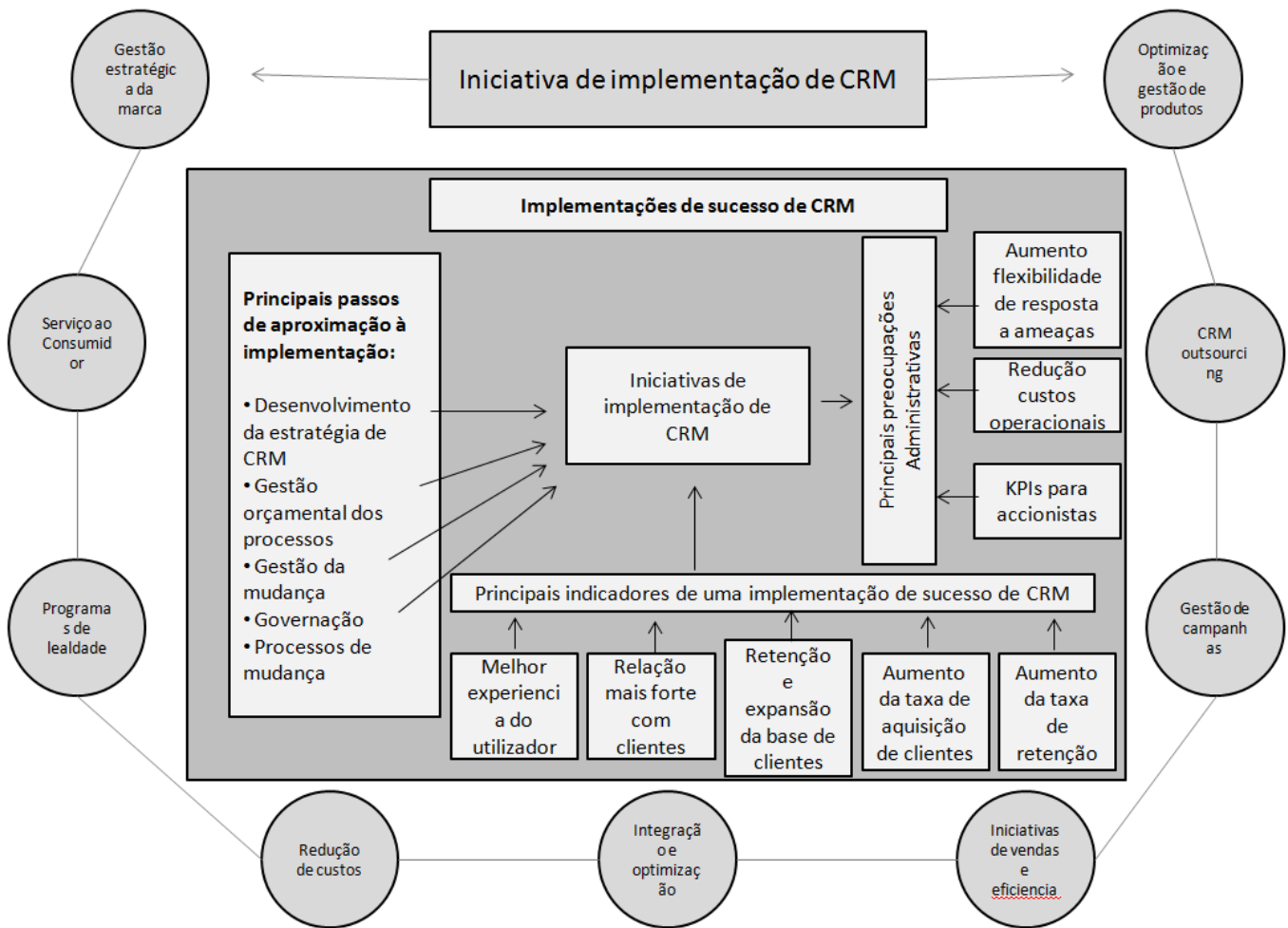


Figura 2: Implementação Efectiva de CRM: Elementos Chave  
 Fonte: Adaptado de Bohling T., *Journal of Service Research* 2006; 9; 184

Na figura 2 temos um quadro (Bohling T., 2006) que esquematiza os elementos chave para uma implementação de sucesso de CRM. Esta figura apenas esquematiza este tema de uma forma superficial mas no entanto demonstra bem o conceito de uma implementação efectiva, a variedade de áreas que ela engloba e os objectivos que estão por detrás da decisão de avançar para este tipo de projectos por parte dos decisores.

### 2.2.2.1 Metodologias para implementação de sistemas de CRM

Existem na literatura várias propostas de modelos para implementação de sistemas de CRM, sendo que não existe consenso sobre qual o modelo mais indicado para as empresas seguirem (Monteiro, 2009). Nenhum modelo/Framework é infalível e uma empresa ao decidir implementar um projecto deste tipo terá de adequar o processo de implementação às suas características individuais. No entanto, existem fases e processos que comprovadamente necessitam de ser executados de forma a aumentar as probabilidades de sucesso da implementação (Monteiro, 2009).

Existem duas formas de surgir uma iniciativa de CRM numa organização: através de uma aproximação *bottom-up* ou *top-down*. Numa aproximação *bottom-up*, a iniciativa de CRM acontece dentro de um departamento ou grupo numa empresa. Em contraste uma iniciativa *top-down* parte da administração de topo, a qual dá grande apoio à iniciativa (Bohling et al., 2006). No estudo feito por Bohling (2006) verificou-se que a maior parte dos projectos de CRM parte de uma iniciativa *top-down* iniciada a nível regional ou departamental, tendo um âmbito mais tático e sendo visto como uma ferramenta de TI. Se o projecto se iniciar a partir de uma aproximação *top-down* será visto como uma ferramenta estratégica com repercussões e utilidade a nível da empresa como um todo.

Na literatura existem várias propostas de Framework que servem de base para projectos de implementação de CRM, de seguida irá se fazer uma breve revisão de algumas dessas frameworks. Pesquisas como as de Almoitari M. (2009), Jenkinson & Jacobs (2002), Winer (2001), Zablah et. al. (2004), Jorgensen (2004), Curry e Kkolou, Damacena e Pedron (2004), Payne (2006) e Urbanskiene et Al. (2008) abordaram o tema da implementação de sistemas de CRM e forneceram uma esquematização dos passos e processos a serem realizados aquando da realização da supracitada implementação.

Na pesquisa de Pedro Monteiro (2009) é feita uma tabela que compara as várias metodologias propostas na literatura para implementação de sistemas de CRM; a tabela em baixo apresentada é adaptada dessa tabela e complementa-a ligeiramente ao incluir a pesquisa de Almoitari M. (2009).

		Winer (2001)	Urbanskiene et al. (2008)	Jekinsan e Jacobs (2002)	Lindgren (2005)	Curry e Klokou (2005)	Chalmeta (2003)	Zablah et Al. (2003)	Damacena e Pedron (2004)	Payne (2005)	Almoitari (2009)
Planeamento	Definição da visão CRM				X		X		X		X
	Auditoria da situação		X	X	X		X		X	X	
	Definição da Estratégia e segmentação dos clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Execução	Definição do Investimento		X	X							X
	Criação de base de dados	X	X								
	Análise de bases de dados	X									
	Construção de um programa de relacionamentos	X	X	X			X	X	X	X	X
	Criação de pontos de contacto		X	X		X				X	
	Avaliação da experiencia do cliente			X							X
	Avaliação das capacidades de CRM								X		X
	Organização de processos		X			X	X	X	X		X
	Gestão de recursos humanos		X		X	X	X				
	Escolha das tecnologias		X	X	X	X	X		X	X	
	Implementação do CRM				X	X	X		X		X
Controlo	Monitorização e aprendizagem	X		X		X	X	X	X	X	X
	Análise e lealdade	X			X				X	X	X

Tabela 2: Comparação de metodologias de implementação de CRM  
Fonte: Adaptado de Monteiro (2009) e actualizado com Almoitari (2009).

### 2.2.2.2 Conceito de sucesso de uma implementação

Na pesquisa efectuada por Caldeira (1998) é mencionado que não existe na literatura um conceito de sucesso de implementação de um sistema de TI que seja unânime, sendo que este é um conceito muito vasto e que assume várias dimensões tais como financeiras, técnicas ou processuais. Cada empresa tem a sua própria noção de sucesso e existirão indicadores que irão assumir maior

importância na avaliação dos sistemas consoante a empresa em que a avaliação será feita, e mesmo consoante os departamentos da empresa em que essa avaliação do sucesso será feita (Caldeira, 1998).

Existe um grande número de critérios que uma firma pode utilizar para medir o sucesso de uma iniciativa deste tipo, num estudo efectuado por (Bohling T., 2006) que verifica a importância que certos factores de sucesso assumem para as organizações, os resultados verificados foram os seguintes (as percentagens indicam as vezes que foram indicadas como indicadores mais importantes): provado o impacto junto do cliente em termos de retenção e satisfação (46%) e aumento quantificável de receitas (46%). Estes indicadores foram seguidos por melhoria da informação (25%), redução de custos quantificável (24%), melhoria da produtividade dos trabalhadores (16%), utilização pelos funcionários (9%), e de acordo com as especificações (9%). Destes dados, pode se concluir que as empresas abordam mais a medição do sucesso através de uma perspectiva do cliente final e dos resultados financeiros obtidos do que através do funcionamento correcto dos processos, não sendo suficiente o sistema funcionar e estar a ser utilizado mas também ser necessário a empresa tirar benefícios palpáveis dessa utilização (Bohling T., 2006).

### **2.2.2.3 Factores de sucesso**

Cada implementação de um sistema de CRM deve ser personalizada de acordo com as características da empresa no qual o sistema está a ser implementado (Kalakota et. al., 2004), sendo que os factores de sucesso vão ganhar mais ou menos peso consoante essas características e consoante a empresa organiza os seus processos (Mccalla, 2003). Empresas com dimensões, pessoas, processos diferentes necessitam de sistemas de CRM diferentes, o que faz com que os factores de chave de sucesso possam variar de empresa para empresa, no entanto os sistemas de CRM escolhidos pelas empresas já terão em parte uma adequação às necessidades da empresa, por exemplo, enquanto que uma empresa de grande dimensão necessitará de um sistema de CRM mais complexo uma empresa de

menor dimensão deverá provavelmente optar por um sistema de CRM mais simples, e o processo de implementação destes dois sistemas terá factores que assumirão maior ou menor importância consoante a empresa em que é feita a dita implementação (Light B., 2001).

Existe na literatura uma grande disparidade de factores de sucesso mencionados, dependendo muitas vezes os factores mencionados da profundidade e campo em que é feita a pesquisa, sendo que neste particular a diversidade de factores que podem ser importantes para o sucesso da implementação de um sistema de CRM são muito vastos. A pesquisa de Eiyal (2007) feita sobre o sector bancário fornece uma ideia de que factores se verificam importantes aquando da implementação de um sistema deste tipo, sendo que estes factores sendo transversais a outras pesquisas e outros sectores de actividade cobrem todas as fases de implementação dos projectos. Estes factores são: ter o apoio da gestão de topo, existir uma cultura organizacional na empresa, ser feito um desenvolvimento claro de uma estratégia de CRM, existir uma visão clara do âmbito do projecto, realização de *benchmarking*, aceitação dos funcionários, existir uma selecção de software de CRM ajustada às necessidades da empresa, ser feito uma integração com outros sistemas de TI, treino do pessoal, o calendário para o tempo de implementação ser realístico, utilização de métricas de performance para CRM, personalização do sistema para a empresa, o sistema ser orientado para o consumidor e ser feito *Data Mining* de forma a obter dados de qualidade (Eiyal, 2007).

## **2.3 Métodos de avaliação de sistemas CRM**

A medição da performance de sistemas de CRM tem se tornado um tópico de elevada importância para académicos e profissionais da área (Kim S. & Kim H., 2008), sendo que não existe actualmente nenhum procedimento universal de recolha e tratamento de CSFs (Peeffers et al., 2003). Deste facto resulta que muitos investigadores têm utilizado diversos métodos, tais como entrevistas, listas de CSFs presentes na literatura, e entrevistas seguidas de questionários (Almoitari M., 2010).

A medição estratégica da performance de sistemas tem um impacto muito positivo na qualidade da implementação dos mesmos (Brewton & Shiemann, 2003) devido ao aumento da concertação estratégica, devido a fornecer uma linguagem comum na comunicação das estratégias, devido a alinhar mais a organização, devido a possibilitar uma aceleração da taxa de sucesso da mudança e a fornecer aos gestores uma visão holística do sistema e do seu enquadramento; este facto torna imperativo a existência de um procedimento métrico correcto e ajustado às necessidades das organizações. A visão de que um sistema de CRM é mais do que uma ferramenta de tecnologias de informação, e é um sistema com implicações nos processos estruturais das organizações nas quais são implementados, exige uma maior diversificação nos parâmetros usados aquando da medição do mesmo (e.g., Jain et al., 2003; Lindgreen et al., 2006; Kim H. & Kim Y., 2008). As pesquisas de Lindgreen (2006) e Kim H. (2008) categorizam os parâmetros de medição em três conjuntos: elementos estratégicos tais como estratégia da marca e do cliente, elementos infra-estruturais tais como a cultura e pessoas que fazem parte da organização e elementos processuais tais como os processos de relacionamento com clientes. A medição de elementos de várias áreas de um sistema de CRM torna-se pois fundamental para a obtenção de uma visão integrada da globalidade do sistema (Flapper et. al., 1996; Jain et. al.; Brewton & Shiemann, 2003; Kim H. & Kim Y., 2008), isto significa que ao efectuar uma medição correcta é necessário ter em atenção os factores financeiros, comportamentais, de mercado, clientes, empregados, etc...

A selecção dos factores a serem utilizados aquando da medição não é universal, e embora exista na literatura algumas propostas de frameworks globais para medição a medição deste tipo de sistemas (Kellen, 2002; Kim et. al., 2003; Brewton & Shiemann 2003, Adrienne Curry, 2004; Kim H. & Kim Y., 2008) estes deverão ser adaptados à realidade do sistema e da empresa em que ele é instalado. Associado a cada um elementos que compõem o esquema de medição estará associado um ou mais instrumentos métricos, estes instrumentos métricos têm de ser vistos como um meio para um fim, e necessitam de ser seleccionados correctamente e ponderados de forma integrada com os restantes

indicadores de forma a obter-se uma melhor imagem do panorama geral do funcionamento do sistema de CRM.

De seguida apresenta-se um quadro que faz um resumo de ferramentas de medição, associando-as a indicadores relevantes na avaliação de sistemas de CRM.

		KPIs	
		Quantitativos	Qualitativos
Infra- Estrutura	Indicadores Tecnológicos	Fidelidade dados cliente (%), Estabilidade Sistema, Capacidade Técnica, Servidor Operacional (%)	Qualidade do sistema, Interface , Usabilidade, facilidade de aprendizagem
	Foco no cliente	Número de inquéritos, Conhecimento sobre o cliente	Mentalidade
	Attitude Funcionários	Acquisition Process Human capital readiness (%), Nº de chamadas/Funcionário	Attitude em relação aos clientes
	Satisfação Funcionários	Key employee turnover	
Estratégia	Visão		Visão da empresa
	Parcerias	Diversidade de parcerias	Esforço de coordenação
	Apoio da gestão de topo		Suporte ao projecto de CRM
	Performance Financeira	Shareholder Value, Equity, ROA, ROI, Vendas, Vendas/Funcionário, Equidade cliente, Lucro/Cliente, CLV	
	Processos Organizacionais	Dias de formação/funcionário, Tempo de resposta interna	Sistema de recompensas, Estrutura organizacional, Flexibilidade organizacional
Processos	Aquisição de novos clientes	Nº novos contactos por canal, Novos clientes, Rentabilidade novo cliente, Resposta a contacto (%), Hit Ratio, Variação Visitas página Web	
	Retenção de clientes	Reclamações resolvidas na primeira chamada (%), Customer Churn rate, Reclamações resolvidas, Taxa de Retenção, Tempo de resposta	
	Lealdade dos clientes	Método RFM	Percepção da lealdade
	Valor dos clientes	Total receitas cliente, Nº de reclamações, Ratio Receitas/tempo como cliente.	Percepção do valor
	Satisfação Clientes	Ratio clientes staisfeitos/clientes totais	

Tabela 3: Métricas para avaliação de sistemas de CRM

Fonte: Compilado pelo autor das pesquisas de (Kellen, 2002; Kim et. al., 2003; Brewton & Shiemann 2003, Adrienne Curry, 2004; Zablah et. al., 2004; Kim H. & Kim Y., 2008)

Na revisão da literatura feita é quase sempre realçado o facto de ser necessário a utilização de indicadores das várias áreas e elementos da empresa, de forma às conclusões obtidas serem mais fiáveis e representarem melhor a realidade. No entanto, isto não significa que a utilização de demasiados

indicadores seja benéfica devido à possibilidade de redundância, falta de relevância e aumento da complexidade do estudo; um número aceitável de indicadores segundo a pesquisa de Kim H. e Kim Y. (2008) varia entre os 10 e 20, o que segundo essa pesquisa é um número que sem ser muito extenso permite uma análise do sistema bastante completa.



### **3. ESTUDO EMPÍRICO**

#### **3.1 Metodologia**

Esta investigação seguiu o método de “estudo de casos múltiplos” de acordo com as recomendações de Yin (1989). Sendo o tema desta tese a avaliação por parte das empresas dos seus sistemas de CRM implementados, e sendo este um tema actualmente pouco desenvolvido e cuja investigação pretende desenvolver hipóteses para investigações futuras, esta análise pode se considerar um estudo de caso exploratório.

O facto de ser um estudo de caso múltiplo implica o estudo de várias empresas, o que permite ter uma visão mais ampla da realidade em comparação com o estudo de caso único. Para este efeito foram escolhidas duas empresas que operassem em áreas totalmente diferentes e que tivessem em comum terem efetuado a instalação de sistemas de CRM.

Os dados foram recolhidos através da realização de entrevistas semiestruturadas cujo guião foi repetido de forma idêntica nas várias entrevistas. A primeira parte da entrevista era composta por questões abertas de forma a poder perceber bem o contexto em que estão inseridas as implementações e operação do sistema de CRM e a recolher o máximo de informação que não seria possível através de perguntas de resposta múltipla. A segunda parte da entrevista é composta por quinze perguntas de resposta múltipla, sendo que numa das perguntas é apresentado ao entrevistado um quadro com 52 indicadores separados por área e por tipo (qualitativo e quantitativo).

As entrevistas foram realizadas a responsáveis por áreas com intervenção direta na implementação e avaliação dos sistemas de CRM, estando a maior parte dos entrevistados ligados ao Marketing ou aos Sistemas de Informação. Em relação às entrevistas presenciais de forma a obter o máximo de relevância possível, os entrevistados são coordenadores tanto da implementação dos sistemas, como são os principais responsáveis pela avaliação da performance dos sistemas, o que é fundamental para obter informação fidedigna sobre os processos utilizados pelas empresas em análise.

## 3.2 Estudo de Caso Múltiplo

### 3.2.1 EMPRESA ALFA

#### 3.2.1.1 Características

A empresa Alfa é uma empresa portuguesa, nascida no seio de um dos maiores grupos financeiros portugueses, que opera no sector das tecnologias da informação, e que neste momento é líder mundial em *revenue assurance* para empresas de telecomunicações. A sua gama de produtos consiste em: *Revenue Assurance, Fraud Management, Roaming Management, Collections and Credit Control, Incentives Management Process, Management, Data Retention, Customer Value Management*. A empresa Alfa neste momento opera em 73 países, e possui centros de desenvolvimento dos seus produtos em 3 países.

A empresa Alfa tem neste momento como *core business* produtos que são concebidos especificamente para empresas de telecomunicações e que asseguram a rentabilidade ao nível do processo de telecomunicações de sistemas. Também tem produtos de *revenue assurance*, que assegura a comunicação entre os sistemas e a não existência de perdas de informação, tanto para a empresa como para os clientes finais. São uma empresa que desenvolve sistemas que gerem os processos de comunicação com os clientes. É uma empresa que também presta apoio tecnológico a outras empresas, fornecendo serviços de *outsourcing*, tendo alguns clientes de grandes dimensão e que são líderes das suas indústrias tanto a nível nacional como internacional.

### 3.2.1.2 Sistemas de CRM e a empresa Alfa

A empresa Alfa, não começou a operar logo após o início da empresa, só tendo entrado no mercado com um produto após de cerca de 6 meses da sua formação. A empresa implementa sistemas de CRM desde mais ou menos um ano após o início do lançamento do seu primeiro produto no mercado. Pode implementar sistemas feitos à medida para os seus clientes ou então sistemas *standard*. Entre os sistemas *standard* que a empresa implementa encontra-se o Dynamics da Microsoft, sendo que também é um programa usado na própria empresa Alfa. Utiliza este *software* para gerir as relações com outras empresas sendo que vários dados sobre os clientes da empresa são introduzidos no sistema, tais como as oportunidades, contactos efectuados com clientes, followup das oportunidades, e registam se oportunidades que foram agarradas ou perdidas e o porquê, entre outras informações.

Num dos grandes clientes da empresa Alfa, foi implementado um sistema muito próximo de um sistema de CRM, com todos os componentes e características de um sistema de CRM, mas com um âmbito mais abrangente. Este sistema gerou uma mudança profunda dos processos da empresa, e originou uma tentativa de homogeneizar os processos entre os vários países em que a empresa opera.

A iniciativa da implementação de sistemas de CRM em clientes da empresa alfa partiu sempre da gestão de topo, sendo que é o departamento de Marketing o departamento que está mais ligado à utilização deste tipo de sistemas. Isto também é válido para os sistema existente na empresa Alfa que foi implementado através de uma abordagem *top-down*, o que é fundamental na opinião do entrevistado visto que elimina barreiras de resistência à mudança por parte dos comerciais da empresa, porque se lhes fosse exigido por outros departamentos tais como o Marketing um esforço na mudança dos seus processos, os índices de adesão ao sistema seriam muito menores.

“O CRM tem dois prismas dentro das organizações. Tem o prisma de quem não tinha de carregar nada nos sistemas (usava papel e caneta), tipicamente na área comercial. O Comercial é

resistente a introduzir dados no sistema, porque acha desnecessário e não é o seu foco. Daqui é importante as iniciativas virem de cima porque senão a adesão ao sistema era ainda menor.”

A implementação de novos sistemas de CRM feita pela empresa alfa implica algum investimento em servidores dedicados, que são necessários à devido às especificações dos sistemas, mas que no entanto não representam um investimento tão grande quanto isso (actualmente cerca de 700 euros mensais por servidor). Muitos dos sistemas implementados pela empresa alfa são operados através de *browsers* web o que implica uma baixa necessidade de investimento em computadores e hardware. No entanto, normalmente os sistemas vão sendo actualizados à medida que necessidades vão surgindo, mas estas actualizações nem sempre estão exclusivamente ligados aos sistemas de CRM que estão implementados.

“Em termos do que poderia ter sido melhorado aquando da implementação do sistema, poderia ter ajudado a melhorar a aderência das pessoas ao sistema, um maior envolvimento das pessoas que utilizam o sistema no planeamento do mesmo. Um grupo de pessoas de nível elevado dentro da empresa ajudaram a desenhar o sistema, com uma visão global do projecto, mas quando o mesmo chegou ao fim reparou-se que havia alguns processos e delineações que não faziam sentido porque este grupo de pessoas não tinham a mesma percepção que as pessoas que usam o sistema no dia-a-dia.”

### **3.2.1.3 Análise do Sistema de CRM**

Na opinião do entrevistado é fundamental a definição clara de objectivos para o sistema antes do mesmo ser implementado, no entanto na sua empresa esta clarificação dos objectivos é feita apenas ao nível das especificações técnicas do sistema e não ao nível do impacto no negócio que o sistema irá ter. Esta ausência de objectivos concretos para o que é esperado do sistema além do seu funcionamento ao nível do *hardware*, torna-se um entrave para a existência de uma análise mais profunda do sistema

visto que não só revela à partida uma abordagem pouco preocupada em medições quantitativas dos resultados do sistema, como também não encoraja na fase de análise do sistema uma verificação e comparação dos indicadores desejados com os objectivos. Portanto segundo o entrevistado, é feita uma definição exaustiva de objectivos para o sistema a nível técnico em todas as organizações, mas a nível das métricas do impacto no negócio, isso não é feito de todo, apesar de na opinião do entrevistado poder ser uma boa prática.

“Isto não acontece muito, mas a tendência é que essa análise se faça mais de forma a diminuir investimentos errados por parte da empresa, e poder ter uma melhor noção do impacto do sistema na empresa. No entanto os benefícios nem sempre são mensuráveis e são de natureza mais qualitativa do que quantitativa.”

A maior parte dos utilizadores da empresa Alfa reconhecem importância às ferramentas de CRM, mas ainda nem sempre existe uma integração total do uso destas nos processos de trabalho. O sucesso destas ferramentas na empresa Alfa e em clientes da empresa alfa é difícil de avaliar exactamente, segundo o entrevistado, pois apesar de a satisfação não ser total, ainda é reconhecida importância a estas ferramentas.

“Quanto à avaliação é necessário um maior empenho por parte da empresa. Nomeadamente na criação de indicadores que permitam analisar a performance do sistema, identificando processos que são tratados fora do sistema que seriam melhor tratados no sistema. É necessário criar processos que permitam uma melhoria contínua dos sistemas em utilização.”

A empresa Alfa não avalia metodicamente o seu sistema de CRM, sendo que dentro desta empresa o sistema é classificado como de sucesso se acontecerem duas coisas: as pessoas utilizarem o

sistema e o sistema funcionar. Segundo o entrevistado, quanto maior e melhor for a utilização do sistema por parte dos colaboradores da empresa, melhores serão os dados do sistema. A empresa Alfa não tem actualmente qualquer plano de efectuar *upgrades* ao seu sistema de CRM ou de implementar um sistema novo visto não sentirem essa necessidade.

### **3.2.2 EMPRESA BETA**

#### **3.2.2.1 Características**

A empresa Beta é uma empresa de retalho que se dedica à venda de material escolar e de tecnologias, papelaria, novos produtos ligados ao sector empresarial. Possui cerca de 1.300.000 clientes em Portugal, o que gera um volume de facturas enorme. Neste momento possui 35 lojas, mais uma loja na internet, e neste é o principal retalhista nacional no ramo em que opera.

A comunicação da empresa é muito dirigida ao cliente empresarial durante o ano e durante a época do regresso as aulas e natal a comunicação torna-se mais dirigida aos seus clientes particulares.

#### **3.2.2.2 Sistemas de CRM e a empresa Beta**

A empresa não possui um sistema convencional de CRM. Utilizam bases de dados Access e ferramentas convencionais complementares de forma a gerir a comunicação com os clientes. Como não têm um sistema que exigiu uma implementação complexa, ou custos elevados, a iniciativa de implementação deste sistema na empresa Beta foi feito a partir de baixo, sem influência directa da gestão de topo.

Possuem também um sistema de *Business Intelligence* Oracle, que usam em conjunto com o Access de forma a obter um sistema similar ao que seria um sistema de CRM. O sistema permite um grau de automatização muito baixo das tarefas e dos processos, o que exige um maior esforço aos colaboradores da empresa que trabalham nesta área.

A empresa Beta já possuiu no passado um sistema de CRM diferente, que não foi um sucesso e não conseguiu responder às necessidades deles. Tendo mais de 7000 artigos que se interligam a milhões de transacções em dezenas de lojas, o sistema não estava preparado para lidar com este volume de dados, e acabou por falhar redondamente não sendo utilizado de todo pelos colaboradores da empresa.

O sistema actual de *business intelligence* foi implementado pela Oracle. O departamento de marketing é muito dependente da informática e tudo o que não conseguem extrair de BI têm de retirar directamente da base de dados da empresa. Começaram a pedir um sistema de CRM de forma a se tornarem mais autónomos e a terem acesso aos dados, o que neste momento é um dos grandes problemas do departamento de marketing da empresa Beta. Devido à quantidade enorme de dados que passam pelo sistema, o departamento de Marketing da empresa está actualmente muito dependente do departamento de informática.

Neste momento a empresa Beta pretende melhorar o seu sistema de CRM. Apenas possuem o sistema de BI, e precisam de um sistema capaz de fazer segmentações de uma forma menos arcaica e que seja capaz de analisar dados de uma forma mais automatizada. Neste momento os colaboradores que trabalham no departamento de Marketing da empresa Beta têm de cruzar tabelas de dados manualmente o que na opinião deles não se torna nada produtivo.

### 3.2.2.3 Análise dos Sistemas de CRM

As duas pessoas que trabalham especificamente em CRM na empresa têm a responsabilidade de avaliar a performance do sistema, reportando erros e pedindo desenvolvimentos e melhorias ao departamento de informática. Apesar de o investimento com o sistema actual ter sido muito baixo, existe uma grande insatisfação com o funcionamento do mesmo, e neste momento a empresa Beta está à procura de uma solução que seja capaz de responder às necessidades sem exigir um grande esforço financeiro. No entanto, devido a uma política de contenção de custos na empresa esta procura está a ser feita de forma passiva, visto que não existe disponibilidade para grandes investimentos em novos sistemas de SI.

Neste momento o departamento de Marketing da empresa Beta tem grandes necessidades de informação, e tem a grande ambição de conhecer muito bem os clientes e de perceber o que eles querem e consomem, se são homens/mulheres, a sua idade, profissão, etc. É necessário um sistema que consiga comportar esta informação toda, o que não é o caso do sistema actual. Eles conseguem obter esta informação mas com um esforço muito maior do que seria necessário se tivessem um sistema mais poderoso e eficiente.

Na opinião da entrevistada é fundamental após a implementação do sistema um acompanhamento permanente do mesmo. As necessidades estão em constante mudança, e o conhecimento vai crescendo. Quando a entrevistada entrou para a empresa Beta o sistema era ainda mais arcaico, e através de um acompanhamento permanente do que a concorrência vai desenvolvendo e das soluções que são ofertas no mercado o sistema de CRM da empresa Beta tem vindo a evoluir, apesar de como referido ainda não ter o funcionamento necessário para satisfazer as necessidades de informação do departamento de Marketing. A empresa Beta actualmente faz um ponto de situação anualmente e verifica o que está a ser feito pela concorrência nesta área.

A avaliação do sistema de CRM na empresa Beta é feita de uma forma pouco estruturada, utilizando maioritariamente indicadores qualitativos. Não existe uma separação de funções e são os



próprios utilizadores que à medida que usam o sistema avaliam o mesmo de acordo com as necessidades momentâneas ou com os erros ou *bugs* que vão sendo identificados aquando da sua utilização. Nesta área também existe uma grande insatisfação por parte da empresa Beta, visto que estão identificados processos e métricas que ainda não estão em utilização mas que por falta de meios para esta área não são postos em prática.

### **3.2.3 CONCLUSÃO**

As empresas Alfa e Beta são empresas muito importantes a nível nacional, e mesmo internacional, nos seus respectivos sectores e são empresas recheadas de pessoal de TI altamente qualificado e aberto a aproveitar novas oportunidades de melhoramento dos seus sistemas de Informação; no entanto são empresas que fazem uma aposta muito controlada no desenvolvimento dos seus sistemas de CRM e que apesar de reconhecerem a importância de uma maior aposta na avaliação dos seus sistemas não desenvolvem grandes esforços nesse sentido.

As circunstâncias das duas empresas são bastantes diferentes. A empresa Alfa é uma empresa tecnológica, com menos colaboradores do que a empresa Beta mas com uma percentagem mais elevada de colaboradores com maior formação, que presta serviços tecnológicos e inclusivamente implementa e desenvolve sistemas de CRM para terceiros. A empresa Alfa tem muito menos clientes que a empresa Beta, visto que apenas fornece serviços a outras empresas, o que tem uma reflexão muito importante nas necessidades de CRM da mesma, visto que vai gerar um volume de dados muito menor do que a empresa Beta e vai exigir uma complexidade muito mais baixa ao nível da sua gestão de clientes. Todos os projectos de CRM implementados pela empresa Alfa nasceram a partir de iniciativas da sua própria gestão de topo e da dos seus clientes, o que difere em muito do que acontece na empresa Beta cujo sistema de CRM actual foi implementado através de uma abordagem *bottom-up*, ou seja, o sistema foi implementado a partir de baixo.

Os colaboradores de ambas as empresas tiveram respostas muito similares quando confrontados com indicadores concretos para medição de performance do sistema de CRM. Foram lhes apresentados 51 indicadores de medição e pedido para indicar os indicadores que achavam importantes aquando da medição de performance do sistema. Na empresa Alfa foram indicados 26 indicadores, e na empresa Beta foram indicados 28 indicadores; destes indicadores as empresas indicaram 21 em comum, o que implica uma taxa muita alta de coincidência, acima de 75% para ambas as empresas, a ver: Fidelidade dos dados, fidelidade do sistema, usabilidade do sistema, conhecimento gerado sobre o cliente, visão da empresa, esforço de coordenação com parceiros, suporte da gestão de topo, tempo de resposta interna, nº de novos contactos por canal, novos clientes, resposta a contactos de clientes, hit ratio, % de reclamações resolvidas na primeira chamada, *churn rate*, reclamações resolvidas, taxa de retenção, percepção da lealdade dos clientes, total de receitas cliente, nº de reclamações, ratio clientes satisfeitos/clientes totais. Foram apresentados às empresas 37 indicadores quantitativos e 14 qualitativos (indicador qual/quant= 27,4%), das respostas comuns 5 são de origem qualitativa e 16 de origem quantitativa (qual/quant= 23,8%), o que nos indicia que aquando da avaliação do sistema não existe uma grande diferença entre a importância dada a indicadores qualitativos e aos indicadores quantitativos.

### **3.3 Proposta de Indicadores**

Nesta óptica, é proposta a seguinte lista de indicadores essenciais para avaliação de sistemas de CRM, construída a partir dos dados concretos recolhidos nas empresas estudadas.

<b>Indicadores Tecnológicos</b>	Usabilidade
	Estabilidade do sistema
	Fidelidade dos dados
<b>Processos Organizacionais</b>	Tempo de Resposta Interna
<b>Aquisição de novos clientes</b>	Novos Clientes
<b>Retenção de clientes</b>	Customer Churn Rate

Tabela 4: Indicadores base para avaliação de CRM. Elaborada pelo autor

Esta lista de indicadores a serem utilizados aquando da avaliação na prática necessita ser complementada com os indicadores fulcrais sobre o qual o sistema de CRM incide. Por exemplo, se o sistema de CRM estiver a ser utilizado pelo call center será interessante adicionar ao modelo indicadores tais como: Nº novos contactos/canal, Reclamações resolvidas primeira chamada, Nº de reclamações.

A atribuição de pesos aos indicadores também será variável de acordo com as empresas e com as pessoas envolvidas. É claro que todos os indicadores não terão a mesma importância, e dependendo dos objetivos que foram fixados para o sistema de CRM e das expectativas que recaem sobre ele poderão ser atribuídos pesos a cada indicador de forma a refletir melhor a real performance do sistema para a empresa.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 4.1 Implicações do Estudo

Este estudo, apesar da amostra reduzida, permite ter a noção clara que em Portugal de momento não existe um esforço por parte das empresas de se organizarem no sentido de fazerem uma avaliação rigorosa aos seus sistemas, o que reconhecido pelos próprios colaboradores das áreas de CRM das empresas estudadas, lhes traria benefícios. As pessoas responsáveis pelo CRM das empresas analisadas

têm uma visão bastante coincidente de como fazer a avaliação do sistema, sendo que apesar disso os indicadores indicados apenas seriam utilizados num mundo ideal em que os departamentos estariam totalmente organizados e poderiam se focar na realização de análises mais aprofundadas aos seus sistemas. A realidade é que efectuar uma análise deste género exige um esforço organizacional e exige um *know how* que não existe, e que não é criado devido à percepção que as vantagens de o efectuar não são assim tão grandes.

Como mostrado através do caso da empresa Beta, os sistemas são avaliados de uma forma informal, através da verificação da sua utilização e da constatação de se o sistema está a responder às necessidades mínimas de CRM da empresa. Esta visão é coincidente com a da empresa Alfa quanto à avaliação do seu sistema de CRM, e dos sistemas de CRM que implementa.

Cada empresa possui a sua área de negócio, e as suas características particulares, o que influenciará de alguma forma a melhor abordagem a ter para a avaliação do seu sistema de CRM. No entanto, é possível aplicar um modelo base para avaliação de sistemas desde que os indicadores sejam de natureza genérica e sejam complementados com os indicadores sobre o negócio e relação da empresa com os clientes mais relevantes para a organização.

Foi também feita uma proposta de indicadores de avaliação destes sistemas CRM com base nas empresas estudadas, sendo este também um contributo do presente estudo.

## **4.2 Limitações do Estudo**

Este estudo tem algumas limitações. Focou-se em duas empresas específicas, não cobrindo as mesmas todo o espectro de empresas que utilizam sistemas CRM (e as mais diversas situações de implementação e abordagem). No entanto as mesmas são elucidativas de uma realidade e complementam-se em termos de abordagem de CRM.

Devido à limitação de tamanho da tese, e à necessidade de ter um referencial teórico bem apoiado visto que o tema da avaliação de CRM é um tema muito pouco explorado na literatura, o capítulo de estudo de caso acaba por não ser tão aprofundado como seria o ideal.

Outra limitação na minha óptica é o facto de vários dos dados recolhidos sobre a avaliação de CRM junto das empresas, serem apenas aplicáveis nessas empresas em fases em que se encontrariam mais focadas nesta área, já que neste momento muito dos indicadores apontados como importantes por essas empresas não se encontram ainda em utilização.

### **4.3 Futuras Pesquisas**

Pesquisas futuras deveriam explorar formas de tornar mais específica a relação entre indicadores de medição e as características da empresa, analisando uma base alargada de empresas e verificando quais os indicadores mais apropriados consoante a área de negócio em que a empresa ópera, contribuindo assim para a construção de várias *frameworks* muito mais precisas e que poderiam servir de base para empresas de determinadas áreas de actividade.

Pesquisas futuras também deveriam também encontrar uma relação mais concreta entre os departamentos da empresa em que o sistema de CRM é usado e a forma mais correcta de avaliação dos mesmos.

## Bibliografia

Almoitari, M. (2009). A Framework for successful CRM implementation, Business School, Brunel University, UK.

Almoitari, M. (2010). Evaluation of the Implementation of CRM in Developing Countries.

Berson, S. (2000). Kurt Thearling, Building Data Mining Applications for CRM, McGraw-Hill.

Bradshaw, D. & Brash (2001). C., Management customer relationships in the e-business world” how to personalize computer relationships for increased profitability, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29, (12), 520 – 530.

Brewton & Shieman (2003). The missing ingredient in today's CRM strategies, *Journal of Cost Management*.

Bohling, T. (2006). CRM implementation: Effectiveness issues and insights, *Journal of Service Research*, Volume 9, No. 2, 184-194.

Chan, J. (2005). Toward a Unified View of Customer Relationship Management, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; 6, 1; pg. 32.

Curry, A., Kkolou, E. (2004), "Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – a cross-case comparison", *The TQM Magazine*, Vol. 16 Iss: 5, pp.314 – 324.

Eid, R. (2007). “Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model”. *The Service Industries Journal*.

Farnaz, R. (2010). Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science Vol II

Fjermestad, J., Romano, N. (2003). Electronic CRM: revisiting the general principles of usability and resistance – an integrative implementation framework, *Business Process Management Journal*, 9 (5), 572 – 591.

Goodhue, L., Wixom, B. and Watson, H. (2002), Realizing Business Benefits through CRM: Hitting the right target in the right Way, *MIS quarterly Executive* Vol.1 No.2.

Han, J. and Kamber, M. (2006), *Data Mining Concepts and Techniques*.

IAPMEI, Sobre as PME em Portugal, Fevereiro 2008.

IDC Portugal website, Sistemas de CRM em Portugal, 2009

Inmon, W. (1992). Building the *Data Warehouse*.

International Data Corporation (2008). Sobre o crescimento do mercado de software de CRM.

Jarke, M. and Vassiliou, Y. (1997). *Data Warehouse Quality: A review of the DWQ Project*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.

Jonghyeok, K. (2003). A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard, *Journal of Interactive Marketing*, Volume17.

Chan, J. (2005), Toward a Unified View of CRM, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge.

Kalakota et al (1999). The Improvement of Customer Satisfaction by Adopting CRM Technology.

Kellen, V. (2002). "CRM Measurement frameworks, " *Working Paper*, DePaul University.

Kelly, D. (1999). Focus on the Customer. Sales and Marketing Management.

Kim, H., & Kim, Y. (2008). A CRM performance measurement framework: Its development process and application, *Industrial Marketing Management*.

Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J., & Wouters, J. (2006). A relationship management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 57–71.

Mendonza L. (2007), Alejandro Marius, Maria Perez, Anna C. Griman., "Critical success factors for a customer strategy".

McKie, S. (2000). "Customer Role Management," *Planet IT*, 13 April

Monteiro, P. (2009). A Implementação de CRM nas Pequenas e Médias Empresas: Um estudo de caso múltiplo em empresas Portuguesas, tese de mestrado em gestão de ciências empresariais.

Newell, F. (2000), *Loyalty.com: CRM in the New Era of Internet Marketing*, McGraw-Hill.

Sandoe, K.; Corbitt, G., Boykin, R. (2001). *Enterprise Integration*, John Wiley and Sons, Inc, New York.



Mccalla R., Ezingear J. & Money K. (2003). A Behavioural Approach to CRM Systems Evaluation.

Reichheld, F. (1996). The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, Boston.

Reinartz et. al. (2004). The customer relationship process: its measurement and impact on performance, *Journal of Marketing Research*.

Payne, A. Christopher, M. Clark, M. and Peck, H. (1999). Relationship Marketing for Competitive Advantage, Oxford, Butterworth Heinemann.

Sigala, M. (2004). CRM (CRM) Evaluation: Diffusing CRM benefits into business processes.

Schellong A., CRM in the Public Sector – Towards a conceptual research framework, Harvard University.

Teo, T. (2005). Towards a holistic perspective of CRM.

Thomson S., Devadoss P., Shan L. (2006). (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore, Decision Support Systems 42.

Todman, C. (2001). Designing A *Data Warehouse*, Suporting CRM.

Wu, T. (2003). Implementing CRM in SMEs: An Exploratory Study on the viability of using the ASP Model.

Yin R. (1989). Case study research: design and methods, 3<sup>rd</sup> Edition, Sage Publications, Inc., California.

Zablah, A., Bellenger, D. e Johnston, W. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, *Industrial Marketing Management*.

Zeithaml, A. Valarie A., Roland T. and Lemon K. (2001). The customer pyramide: creating and serving profitable customers, *California Management Review*, Vol. 43 Issue 4, p118.

## **Anexo - Guião de Entrevistas**

1. Breve descrição da empresa entrevistada.
2. Breve descrição das funções do entrevistado(a) na empresa.
3. Há quanto tempo a empresa possui/implementa sistemas de CRM?
4. De quem partiu, e como surgiu a iniciativa da instalação deste sistema?
5. Qual o sistema(s) implementados?
6. Foi feita alguma instalação ou update ao sistema informático da empresa com a implementação deste sistema?
7. Foram definidos objectivos com a implementação do sistema?
8. Que tipo de objectivos?
9. Que empresa/departamento fez a instalação do sistema?
10. O sistema é classificado na empresa como um sistema de sucesso?
11. É feita uma avaliação exaustiva da performance do sistema? Por quem?
12. Globalmente, sente que o investimento nestes sistemas tem sido proveitoso?
13. Sente que existe um abrandamento/aumento no investimento neste tipo de sistemas.
14. Planeiam implementar outro sistema ou melhorar o existente na empresa?
15. O que é necessário melhorar no(s) sistema(s)?
16. O que pensa que deveria ter sido tido feito diferente aquando da implementação e avaliação do sistema?
17. Após a implementação do sistema pensa que é necessário um acompanhamento contínuo do mesmo, e permanentes atualizações? Se sim, com que periodicidade?

Nome:

1. Indique qual a importância que acha que fatores tecnológicos (qualidade do sistema/hardware, interface, usabilidade, ...) têm no sucesso do sistema de CRM.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Muito importante

2. Indique qual a importância que pensa que o grau de foco que a empresa tem nas necessidades do cliente assume no sucesso do sistema CRM.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Muito importante

3. Indique qual a importância que pensa que a atitude dos funcionários da empresa assume no sucesso do sistema CRM.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Muito importante

4. Indique qual a importância que pensa que a atitude dos funcionários assume no sucesso do sistema CRM.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Muito importante

5. Indique qual a importância que acha que a existência de uma visão da empresa para o sistema de CRM tem no sucesso da sua implementação.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Muito importante

6. Indique qual a importância que acha que a existência de parcerias na empresa assume no sucesso de uma implementação.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Muito importante

7. Indique qual a importância que acha que o apoio da gestão de topo assume no sucesso de uma implementação.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Muito importante

8. Indique qual a importância que acha que indicadores de performance financeira (ROI, equidade, Lucro/cliente, Vendas,...) têm na avaliação do sucesso do sistema.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Muito importante

9. Indique qual a importância que pensa que a qualidade dos processos da organização tem no sucesso do sistema.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Muito importante

10. Indique qual a importância que pensa que indicadores que reflectem a aquisição de novos clientes têm na avaliação do sucesso do sistema.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Muito importante

11. Indique qual a importância que pensa que indicadores que reflectem a retenção de clientes têm na avaliação do sucesso do sistema.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Muito importante

12. Indique qual a importância que pensa que indicadores que reflectem a lealdade de clientes existentes têm na avaliação do sucesso do sistema.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Muito importante

13. Indique qual a importância que pensa que indicadores que reflectem o valor que clientes existentes têm para a empresa assumem na avaliação do sucesso do sistema.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada importante

Muito importante

14. Por favor sublinhe no quadro em baixo indicadores usados aquando da avaliação do sistema.

		KPIs	
		Quantitativos	Qualitativos
Infra- Estrutura	Indicadores Tecnológicos	Fidelidade dados cliente (%), Estabilidade Sistema, Capacidade Técnica, Servidor Operacional (%)	Qualidade do sistema, Interface , Usabilidade, facilidade de aprendizagem
	Foco no cliente	Número de inquéritos, Conhecimento sobre o cliente	Mentalidade
	Attitude Funcionários	Acquisition Process Human capital readiness (%), Nº de chamadas/Funcionário	Attitude em relação aos clientes
	Satisfação Funcionários	Key employee turnover	
Estratégia	Visão		Visão da empresa
	Parcerias	Diversidade de parcerias	Esforço de coordenação
	Apoio da gestão de topo		Suporte ao projecto de CRM
	Performance Financeira	Shareholder Value, Equity, ROA, ROI, Vendas, Vendas/Funcionário, Equidade cliente, Lucro/Cliente, CLV	
	Processos Organizacionais	Dias de formação/funcionário, Tempo de resposta interna	Sistema de recompensas, Estrutura organizacional, Flexibilidade organizacional
Processos	Aquisição de novos clientes	Nº novos contactos por canal, Novos clientes, Rentabilidade novo cliente, Resposta a contacto (%), Hit Ratio, Variação Visitas página Web	
	Retenção de clientes	Reclamações resolvidas na primeira chamada (%), Customer Churn rate, Reclamações resolvidas, Taxa de Retenção, Tempo de resposta	
	Lealdade dos clientes	Método RFM	Percepção da lealdade
	Valor dos clientes	Total receitas cliente, Nº de reclamações, Ratio Receitas/tempo como cliente.	Percepção do valor
	Satisfação Clientes	Ratio clientes staisfeitos/clientes totais	

15. Que outros indicadores são usados para avaliar a qualidade/sucesso do sistema?